Eine Methode zur kontinuierlichen Prozessverbesserung

Veröffentlicht am 3. September 2019

Ihre Ansprechpersonen: Fabian Mazzolini

Tags: Erfolgsgeschichten, Öffentliche Verwaltung, Business Analyse und Requirements Engineering, Strategieberatung

Der Kunde

Die APP unterstützt das Staatssekretariat für Migration (SEM) in mehreren Projekten mit dem Themenschwerpunkt Business Analyse. Dieses konkrete Vorhaben im Kontext von EURODAC umfasst die ämterübergreifende Zusammenarbeit des SEM mit Vertretenden der kantonalen Polizeien und der Eidgenössischen Zollverwaltung (EZV).

«Dem Beratenden der APP ist es gelungen, in einem komplexen Umfeld mit unterschiedlichen Stakeholdern und jeweils unterschiedlichen Wissensständen durch den fachkundigen Einsatz von Design Thinking in Workshops, eine strukturierte und zielorientierte Diskussion herbeizuführen. Dank der eingesetzten Methode wurden die Fachvertretenden gut durch den Workshop geführt und es konnten die Problemfelder herauskristallisiert und Lösungsvarianten konkretisiert werden, die als konkrete Ergebnisse in die Vorstudie einflossen.»

Petra Moser-Noger
Staatssekretariat für Migration SEM

Die Herausforderung

Zu einer der zahlreichen Aufgaben des SEM gehört es, sich auf internationaler Ebene für eine wirksame Steuerung der Migrationsbewegungen einzusetzen. Eines der Mittel hierzu ist die EURODAC-Datenbank, welche die Fingerabdrücke von Personen speichert, die in einem Dublin-Staat ein Asylgesuch einreichen oder bei der illegalen Einreise aufgegriffen werden. Die anstehende Verabschiedung der neuen EURODAC Verordnung hat auf das SEM und deren Systemkomponenten und Schnittstellen weitreichende

Auswirkungen.

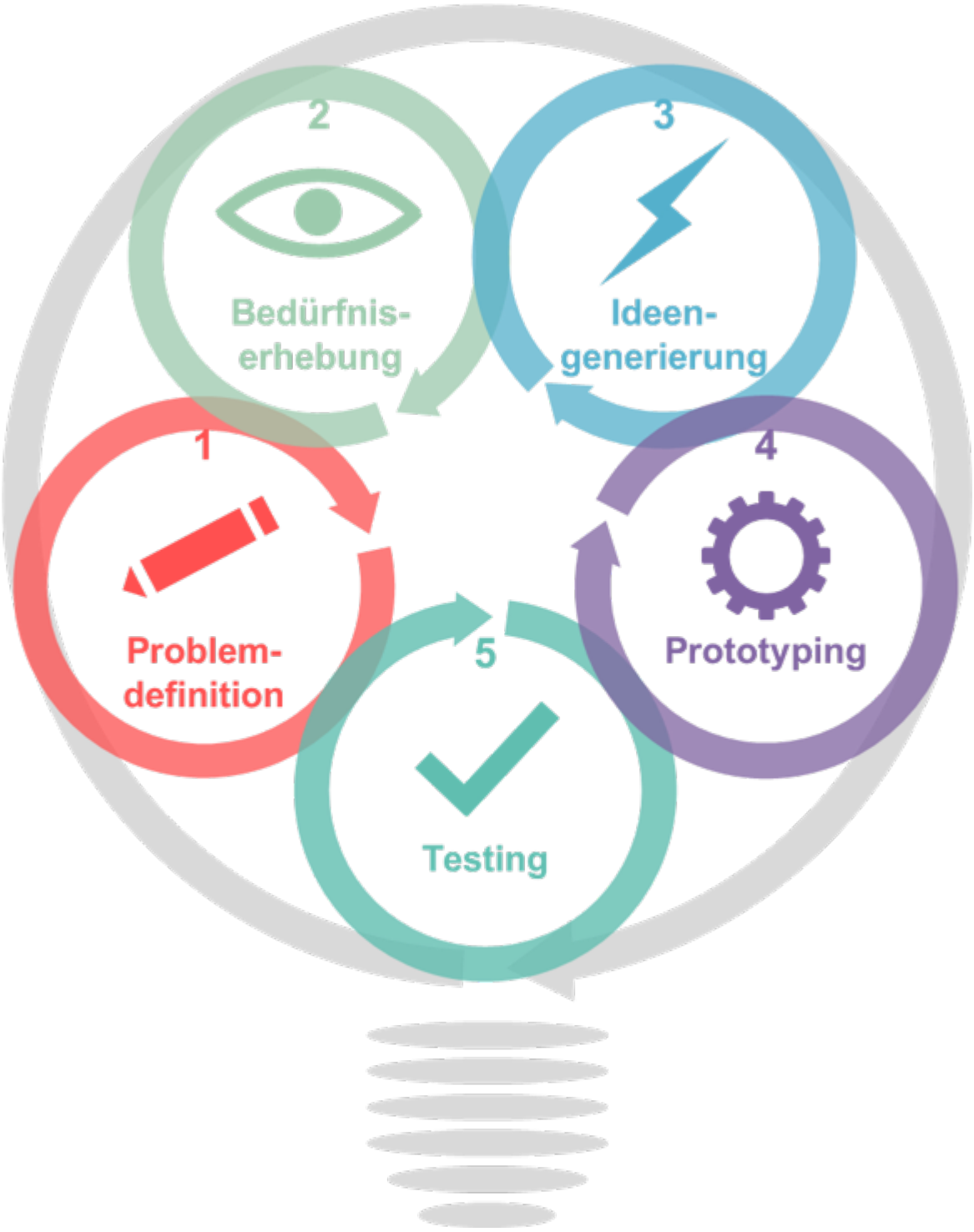
Die sehr heterogene Ämterlandschaft mit vielen Stakeholdern und einer dahinterstehenden komplexen Systemlandschaft mit vielen Schnittstellen und verteilten Datenhoheiten machen aus einer scheinbar kleinen Anpassung eine tiefgreifende Veränderung mit Auswirkungen auf bestehende Prozesse und technische Systeme. Aus diesem Grund wurde entschieden, mit allen betroffenen Organisationen eine Workshop-Serie zu starten und den bestehenden Prozess von Grund auf zu analysieren sowie neue Lösungsansätze zu generieren.

Die Methode

Design Thinking ist eine Methode zur Erarbeitung von nutzerorientierten Lösungen bei komplexen Problemstellungen. Dabei wird ein iteratives Vorgehen mit jeweils definierten Zielen angewendet. Zum Erreichen dieser Phasenziele kennt Design Thinking zahlreiche Tools, wobei die konsequente Nutzerorientierung in der Erarbeitung der Lösung sichergestellt wird.

Durch die Anwendung von Design Thinking soll erreicht werden, dass die Akzeptanz der Nutzenden bei der Einführung einer neuen Lösung gesteigert und die Risiken gesenkt werden. Des Weiteren hilft die Methodik, unentdeckte Potentiale und schnelle Erfolge zu erkennen und zu realisieren.

Das Vorgehen gliedert sich dabei in fünf Phasen, die angeleitet und iterativ durchlaufen werden:



1. Problemdefinition

Ausformulieren der Problemstellung und kontinuierliches Einfliessen lassen von neuen Erkenntnissen

2. Bedürfniserhebung

Gewinnen neuer und vertiefter Erkenntnisse über die Zielgruppen und deren Bedürfnisse

3. Ideengenerierung

Generieren neuer Lösungsansätze für die Problemstellung basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen

4. Prototyping

Umsetzen der Lösungsansätze in zweckmässigen und erlebbaren Prototypen

5. Testing

Testen der erstellten Prototypen und Dokumentieren der Kundenfeedbacks

Während in der Business Analyse mehrheitlich der konventionelle Ansatz verfolgt wird, vor der Lösungserarbeitung alle Stakeholder abzuholen, die Anforderungen aufzunehmen und diese zu synchronisieren sowie die Lösung nachgängig zu erarbeiten, setzt Design Thinking bereits zu einem früheren Zeitpunkt auf ein kollaboratives Vorgehen. Mit einer Gruppe aus Fach- und Systemvertretenden sowie mit Endanwendervertretenden werden früh Lösungen gesucht und direkt untereinander abgestimmt. Zudem werden weitere Herausforderungen direkt erkannt und aufgenommen. Dies schafft von Beginn an eine einheitliche und allen bekannte Basis und kann so flexibel für diverse Themen wie der Prozessmodellierung und -optimierung eingesetzt werden.

Die Anwendung im SEM

Das SEM hat sich aufgrund der erwarteten tiefgreifenden Veränderung dafür entschieden, eine Vorstudie durchzuführen. Diese hatte zum Ziel, alle Beteiligten in einer Fachgruppe zu vereinen und früh an einer Operationalisierung der EURODAC-Verordnung und deren Auswirkungen auf bestehende Prozesse zu arbeiten. Die Fachgruppe setzte sich zusammen aus Systemvertretenden der verschiedenen Behörden.

Bereits bei der Analyse der Grundlagen und Prozessentwürfe zeigte sich, dass die Ausgangslage sehr heterogen war und zunächst ein gemeinsames Verständnis für die Problemstellung geschaffen werden musste. Gemeinsam mit den Beratenden von APP wurde deshalb entschieden, mehrere Workshops mit der Fachgruppe durchzuführen und diese nach Design Thinking Ansätzen zu strukturieren.

1. Problemdefinition

Als Vorarbeit wurde die Problemstellung aufbereitet und den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt. Darauf aufbauend wurde der bestehende Prozess verifiziert sowie analysiert, welche Problemfelder sich aufgrund der Verordnungsänderung an diesem Prozess ergeben.

2. Bedürfniserhebung

Mit den Problemfeldern als Basis wurden die Bedürfnisse der beteiligten Gruppen vertieft analysiert. Hierzu wurden mittels eines Fragenkatalogs die IST-Prozesse und Fallzahlen detailliert aufgenommen und allen Gruppenmitgliedern vorgestellt.

3. Ideengenerierung

Die Fachgruppe wurde anschliessend in drei Gruppen aufteilt, die mittels Kreativmethodiken und mit dem Wissen der unterschiedlichen Bedürfnisse Lösungsideen für abgegrenzte Problemfelder sammelten. Dabei wurden Restriktionen (technisch, finanziell oder organisatorisch) bewusst ignoriert.

4. Prototyping

Als nächster Schritt optimierten die Teilgruppen den IST-Prozess mit den priorisierten Lösungsansätzen. Hierzu wurden direkt neue Prozesse als Prototypen für den fachgruppeninternen Vergleich und das weitere Testing modelliert.

5. Testing

Die Prototypen wurden dann den anderen Teilgruppen vorgestellt. Die gesammelten Erkenntnisse flossen in die Prototypen ein und es konnten mehrere Prozessvarianten als Favoriten identifiziert werden. Diese wurden als Arbeitsauftrag in den jeweiligen Fachbereichen bis zum nächsten Workshop verifiziert.

Insgesamt wurden zwei Workshop-Iterationen durchgeführt. Die Feedback-Loops innerhalb der Workshops als auch terminübergreifend in den Fachbereichen, ermöglichten eine effiziente und breit abgestützte Erarbeitung der Prozessvarianten als Ausgangslage für die weiterführenden Arbeiten in diesem anspruchsvollen Vorhaben.

Design Thinking eignet sich somit besonders zur Strukturierung eines Prozessverbesserungsworkshops. Im Grundsatz lässt sich Design Thinking jedoch für all diejenigen Einsatzgebiete nutzen, bei denen komplexe Problemstellungen gelöst werden müssen und die Nutzenden früh im Zentrum stehen sollen.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.